



Universidade de Brasília

Ministério da Educação
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
Centro de Formação Continuada de Professores
Secretaria de Educação do Distrito Federal
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação
Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

**FATORES LIMITANTES NO PREENCHIMENTO DA FUNÇÃO DE
COORDENADOR PEDAGÓGICO NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DF**

Marcos Moreira da Mota

Orientadoras Profa. Dra. Liliane Campos Machado
Profa. Mestra Sonia Regina Diniz

Brasília
2015

Marcos Moreira da Mota

**FATORES LIMITANTES NO PREENCHIMENTO DA FUNÇÃO DE
COORDENADOR PEDAGÓGICO NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DF**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Profa. Dra. Liliane Campos Machado e da Profa. Mestra Sônia Regina Diniz

Brasília
2015

Marcos Moreira da Mota

**FATORES LIMITANTES NO PREENCHIMENTO DA FUNÇÃO DE
COORDENADOR PEDAGÓGICO NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DF**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:

Profa. Dra. Liliane Campos Machado - FE/UnB
(Professora-orientadora)

Profa. Ma. Sônia Regina Diniz – UnB
(Examinadora interna)

Profa. Ma. Mânia Maristane Neves Silveira Maia – UFVJM
(Examinadora externa)

Brasília, 19 de dezembro de 2015

Ao meu querido pai Delson Marinho da Mota. Ele foi um grande exemplo para mim como uma pessoa extremamente trabalhadora. Fez o possível e o impossível pela sua família. Foi um verdadeiro anjo na minha vida. Para sempre vou te amar. Meu pai, meu herói.

AGRADECIMENTOS

Eu agradeço a professora Andrea Garzesi que foi nossa tutora durante boa parte do curso. Você contribuiu bastante nessa trajetória.

A professora Sônia Regina que esteve com a gente no momento mais difícil que foi o trabalho final. A sua ajuda foi fundamental para chegarmos até aqui. As suas colocações ajudaram bastante a abrir a nossa mente, e achar o caminho certo.

As minhas colegas coordenadoras Ana Carolina e Eliseth que estão sempre comigo enfrentando os dilemas da coordenação da escola.

Aos professores da minha escola que ajudaram na pesquisa, e aos demais professores que estão todos os dias comigo tentando dar uma educação melhor para as nossas crianças.

Eu agradeço a Universidade de Brasília que está dando essa oportunidade incrível de fazer a especialização. Eu tenho duas graduações na UnB e agora estou fazendo a especialização. A UnB faz parte da minha vida, eu agradeço todos os bons momentos, conhecimento e amigos que fiz lá.

Quem sonha de dia tem consciência de muitas coisas que, escapou a quem sonha só de noite.

EDGAR ALAN POE

RESUMO

A baixa procura dos professores pela função de coordenador pedagógico foi constatada no estudo, sendo assim o objetivo da pesquisa foi analisar a razão do desinteresse dos professores em assumir a função de coordenador pedagógico. Buscou-se fundamentação teórica na pesquisa qualitativa, sendo o Estudo de Caso o tipo de pesquisa utilizada. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. A pesquisa mostrou que os professores conhecem as funções do coordenador pedagógico, que esses profissionais são bem vistos pelo grupo de docentes e desempenham bem as suas funções na escola apesar dos vários obstáculos enfrentados diariamente. As principais causas encontradas para a baixa procura pela vaga de coordenador pedagógico foram: o excesso de trabalho realizado pelo coordenador pedagógico, o medo, a liderança, o acúmulo de cobranças, a substituição de professores e a falta de uma função definida. A criação de uma gratificação, a definição de funções, e a não substituição de professores foram possíveis soluções para que a função de coordenador fosse mais valorizada. Espera-se que este trabalho possa contribuir para um aprofundamento no tema que é bastante relevante nas escolas públicas do DF.

Palavras-Chave: Coordenador Pedagógico. Desvio de função. Líder Pedagógico.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 - Tempo na profissão.....	30
QUADRO 1 - Tempo na escola.....	31
QUADRO 2 – Categorias / Objetivos específicos.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO	12
2.1 Breve histórico do surgimento da função de coordenador pedagógico.....	12
2.2 Breve histórico do surgimento da função de coordenador pedagógico no Distrito Federal.....	13
2.3 Funções do coordenador pedagógico.....	15
2.4 A identidade do coordenador pedagógico e os desvios de função.....	20
3 METODOLOGIA E MÉTODO	25
3.1 Instituição.....	25
3.2 Participantes	26
3.3 Procedimentos.....	26
3.4 Instrumentos de pesquisa.....	27
4 ANÁLISE DE DADOS.....	29
4.1 O Coordenador Pedagógico na visão dos professores.....	32
4.2 Pontos positivos e negativos da função de coordenador na visão de quem foi coordenador pedagógico.....	38
4.3 Causas do desinteresse pela função de coordenador pedagógico.....	40
4.4 Atribuições que tornariam a função de coordenador pedagógico atraente.....	47
5 CONCLUSÕES.....	50
Referências.....	53
Apêndice 1 - Questionário dos professores.....	56
Apêndice 2 - Questionário das coordenadoras.....	58
Apêndice 3 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	60

1 INTRODUÇÃO

A dificuldade das escolas em conseguir profissionais interessados na função de coordenador pedagógico foi constatada desde 2013. Trabalhei em escolas de Taguatinga e percebia como era difícil ver alguém interessado na coordenação pedagógica.

Na primeira escola que trabalhei na cidade não tinha coordenadora para o meu segmento, pois ninguém queria assumir o cargo. As coordenadoras que tinham estavam na função para que a escola não ficasse sem ninguém.

Na segunda escola que trabalhei tinha uma coordenadora para toda a escola que era a única professora que gostava da função, e já trabalhava nesse cargo por muito tempo nessa unidade de ensino.

Na terceira e última escola que trabalhei em Taguatinga, recebi um convite e assumi a função de coordenador até o final do ano ao lado de uma única colega que estava na função pela segunda vez, já que ninguém queria o cargo, e de um colega que também veio convidado para assumir a função na escola.

Em 2014 fui trabalhar no setor P Sul e nessa escola faltava um coordenador, pois não conseguiram ninguém do grupo para assumir o cargo. As outras duas coordenadoras da escola permaneceram na função atendendo ao pedido da direção. Era comum ouvir das outras professoras que eu poderia ser coordenador da escola até me aposentar, já que ninguém queria assumir a função.

Em 2015 cheguei à escola atual após a escolha de turma, e apenas uma professora teve interesse em assumir a função, porém ela acabou desistindo poucos dias antes de assumir o cargo. Fui eleito o coordenador da escola, e somente no segundo bimestre duas professoras se interessaram pela função na escola, sendo assim por tudo que vi nos anos anteriores e pelos comentários que ouvi na escola, percebi como é difícil encontrar candidatos interessados na função de coordenador pedagógico não só na escola atual, mas também em todas as escolas que atuei.

A justificativa para o tema foi entender porque a maioria dos docentes não querem ser coordenadores pedagógicos, o que será que acontece para que esse fato ocorra. A situação é bastante complicada, pois muitas escolas tem grande dificuldade em eleger coordenadores pedagógicos, já que não surgem docentes interessados, e o cargo acaba sendo assumido pelos professores que escolheram

uma turma que não queriam, por profissionais de outras escolas, ou por recém-contratados, sendo assim é muito importante descobrir as possíveis causas porque acontece essa situação, já que a função de coordenador pedagógico é essencial na escola, e não pode ser desprezada como vem acontecendo. O problema é uma realidade, e não um fato isolado. Acontece em outras Regionais de Ensino e suas respectivas escolas. Já observei essa realidade em duas Regionais de Ensino. Na escola atual o interesse pela coordenação é quase nulo, e pelo que percebi nas conversas a situação não será diferente no próximo ano, a não ser que venham outros profissionais para a escola.

Com isso surgiu o problema de pesquisa: Por que existe um desinteresse nas escolas públicas em assumir a função de coordenador pedagógico?

Possíveis hipóteses para o problema:

O desinteresse pela função de coordenador pedagógico é resultado do excesso de trabalho exigido pela função, além do acúmulo de cobranças, falta de privacidade, e de uma função definida.

O objetivo geral da pesquisa foi:

Analisar a razão do desinteresse dos professores em assumir a função de coordenador pedagógico.

Os objetivos específicos da pesquisa foram:

- Observar o grupo de professores em relação à função de coordenador pedagógico quanto à importância, desempenho, funções, e interesse em assumir essa função.
- Verificar como é percebida a função de coordenador pedagógico no que diz respeito à experiência vivida e interesse em continuidade nessa atividade.
- Compreender o motivo da dificuldade em encontrar interessados em ser coordenador pedagógico.
- Examinar possíveis soluções para o problema.

O primeiro capítulo é a introdução que mostrará o assunto a ser tratado na pesquisa, além dos objetivos, problema, e justificativa.

O segundo capítulo é o referencial teórico do cargo de Coordenador Pedagógico, no qual são abordados o histórico do surgimento da função de coordenador no Brasil

e no DF, as funções do coordenador, a identidade do coordenador e os desvios de função.

O terceiro capítulo é o método e metodologia, no qual são tratadas as etapas da pesquisa, os instrumentos utilizados, o tipo de pesquisa, enfim tudo o que foi utilizado na pesquisa.

O quarto capítulo é a análise de dados, no qual será possível analisar as respostas dos pesquisados dentro das categorias criadas, e fazer as devidas análises observando o referencial teórico utilizado. O quinto capítulo, a conclusão virá em seguida com o que foi apurado de mais relevante na pesquisa.

2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO

2.1 Breve histórico do surgimento da função de Coordenador Pedagógico

O cargo de coordenador pedagógico nas escolas públicas é bastante antigo. De acordo com Oliveira (2009) a função surgiu em 1961 no Estado da Guanabara sendo chamado coordenador distrital, mas em 1965 passou a se chamar orientador educacional. É interessante destacar que como afirmou Oliveira (2009) o orientador não pertencia apenas a uma escola como acontece atualmente nos anos iniciais, mas trabalhava também em outras unidades de ensino sendo formados em cursos específicos criados pela lei da época.

Um período importante da atuação do orientador educacional foi no período militar. De acordo com Niskier (1971) as principais funções desse profissional eram observar e estudar os alunos usando as técnicas adequadas, ter um fichário atualizado sobre os estudantes, realizar entrevistas e investigações aprofundadas sobre os educandos, informar para os pais sobre rendimento dos seus filhos e entrosamento dos estudantes no ambiente escolar, orientar aos responsáveis quanto aos problemas enfrentados pelos educandos.

De acordo com Perez (1992) a importante lei 7.693, de janeiro de 1972 criou os cargos de assistente pedagógico e orientador educacional, regulando as funções que já existiam.

Foi mencionado por Horta (2007) que em 1982 existiam nas escolas municipais as funções de assistente pedagógico e orientador educacional que eram vinculadas a direção da escola.

A fusão das funções de assistente e orientador foi feita. Como citou Oliveira (2009) o cargo de coordenador pedagógico surgiu pela primeira vez na Secretaria Municipal de Educação da cidade de São Paulo em 1985.

Foi mencionado por Oliveira (2009) que no final da década de 90, foi instituído na rede municipal de ensino do Rio de Janeiro o cargo de coordenador pedagógico com a função de organizar o pedagógico da escola. A autora ainda citou que os pré-requisitos para assumir esse cargo era ter uma experiência docente de cinco anos, e ser indicado pelo diretor da escola com aprovação da Coordenadoria Regional da Educação.

De acordo com Oliveira (2009) a lei municipal definia como atribuições do coordenador pedagógico:

- assessorar a direção da escola na coordenação do planejamento;
- execução, avaliação curricular e desenvolvimento do trabalho pedagógico de acordo com o estipulado pela Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, mas levando em consideração a realidade da escola.

É importante destacar após esse breve histórico todo o processo que aconteceu até chegar ao coordenador pedagógico nos moldes atuais. É verdade que outros nomes foram dados a esse profissional, que aos poucos foi conseguindo o seu espaço na organização do ambiente escolar.

2.2 Breve histórico do surgimento da função de Coordenador Pedagógico no Distrito Federal

No Distrito Federal como relatou Fernandes (2007) no ano de 1969 havia a Coordenação de Educação Primária (CEP), sendo que o papel do coordenador chamado orientador de ensino era garantir a qualidade de ensino e fazer um papel de controle, a autora ainda relata que os orientadores eram professores da escola que depois de um ano de estágio supervisionado faziam essa orientação com os professores, e quando não tinha o profissional citado na escola, o trabalho era feito pelo diretor.

Em 1986 como citado por Fernandes (2007) o professor-coordenador pedagógico tinha uma carga de trabalho diferenciada, ou seja, vinte horas semanais com uma turma em um dos períodos, e vinte horas como coordenador pedagógico no outro turno. De acordo com a autora o coordenador planejava para a sua turma e uma vez por semana planejava com os demais professores para repassar materiais, matrizes e conteúdos. É realmente bem diferente dos dias atuais, pois era um trabalho fragmentado, já que tinha que dividir as atenções com a turma por metade da carga de trabalho, e às vinte horas restantes fazendo o trabalho de coordenador. O planejamento de uma vez por semana com o restante das professoras era muito pouco. Concordo com Fernandes (2007) que colocou em sua pesquisa que o professor acabava ficando restrito a um executor de tarefas impostas pelo

coordenador, já que a individualidade do professor era perdida nessa forma de trabalho.

Em 1995 foi implantada no governo Cristovam Buarque a jornada ampliada, ou seja, 25 horas semanais de regência e 15 horas semanais de coordenação pedagógica. O sistema não chegou a todas as escolas, pois não tinham condições físicas para isso Fernandes (2007). É interessante frisar que a partir desse momento eram cinco horas de aula, e não mais quatro horas com uma turma pela manhã, e quatro horas à tarde com outra turma, o que melhorou bastante para que professores tivessem mais tempo para elaborar uma aula melhor.

A portaria nº 29 de 06 de fevereiro de 2006 instituiu as normas para coordenação pedagógica e orientações sobre os critérios de escolha de coordenadores, quantitativos por escola, atribuições dos coordenadores, entre outras providências. Como destacou Fernandes (2007) a carga horária do professor passou a ser de 25 horas em regência de classe, 10 horas de coordenação, 2 horas em sala de leitura ou reforço, e 3 horas em substituição ao professor regente afastado até 10 dias. A coordenação ficou na responsabilidade da direção e dos coordenadores locais, sendo os professores participantes da mesma. É interessante destacar a evolução que começou com a jornada ampliada, e agora com a portaria 29. O professor obteve 15 horas de coordenação na jornada ampliada, e agora com a portaria apesar de perder 5 horas de coordenação acabou sendo utilizado nas salas de leitura que não costumam ter ninguém, ou então no reforço que é tão importante na formação do estudante, já a substituição de professores apesar de não ser algo necessariamente bom para o professor de outra turma, era bom para o estudante que não perderia mais aulas.

A importância dessa portaria foi ressaltada por Fernandes (2007), já que antes tinham escolas sem coordenador, escolas com coordenador desviado para a função de apoio à direção, e escolas com o coordenador cumprindo a sua função. A criação dessa portaria realmente foi importante, já que deu legalidade a todo o processo da coordenação, pois antes diversas situações inusitadas aconteciam.

A portaria nº 284, de 31 de dezembro de 2014 estabeleceu no Artigo 17 que para o exercício das atividades de Coordenador Pedagógico Local, o professor deveria: ser professor da secretaria de Educação, ser eleito pelos professores da escola, ter no mínimo, 03 (três) anos de efetivo exercício em regência de classe ou, se não

atender esse requisito, ter sua eleição justificada pelo grupo de professores, atender ao Projeto Político Pedagógico da escola, ter habilitação compatível com a modalidade de ensino que a escola oferece.

A função de coordenador pedagógico passou por uma grande evolução ao longo dos anos até chegar ao estágio atual, agora dependendo da quantidade de turmas que a escola possui é possível ter um bom número de coordenadores pedagógicos, e com certeza quem ganha são os estudantes e a escola como um todo.

2.3 Funções do Coordenador Pedagógico

Mate (1998) chamou a atenção para os riscos de definir as funções do coordenador, pois é um cargo em construção.

O artigo 120 do Regimento Escolar da Rede Pública do DF (2015) colocou como atribuições do coordenador pedagógico

- A elaboração anual do Plano de Ação das atividades da Coordenação Local na escola;
- participação na elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do Projeto Político Pedagógico;
- orientar e coordenar a participação docente na elaboração, implementação, execução e avaliação da Organização Curricular;
- articular ações pedagógicas entre a escola e a Coordenação Regional de Ensino;
- divulgar e incentivar a participação dos professores nas ações da Secretaria de Educação;
- orientar e acompanhar o trabalho docente na implementação do Currículo e Orientações da Secretaria de Educação utilizando a coordenação pedagógica como espaço de formação continuada para estudos individuais e coletivos;
- estimular o uso de recursos tecnológicos na escola;

- colaborar com a avaliação institucional, articulando os três níveis de avaliação, buscando à melhoria da aprendizagem e do desempenho escolar.

A elaboração do Plano de Ação se não for cobrada pela Secretaria de Educação acaba não sendo feito. A participação do coordenador no PPP é relativa, já que depende da gestão. Caso a gestão não tenha interesse em trabalhar com o Projeto Político Pedagógico, ou queira fazer sozinha esse documento, ninguém participará, nem mesmo o coordenador pedagógico. As ações voltadas para a formação continuada, avaliação institucional, currículo dependem muito da direção da escola. Sem o apoio da gestão pouco poderá ser feito, já que o coordenador terá outras funções, e acabará fazendo outras tarefas. A estimulação do uso de meios tecnológicos na escola é bem complicada, já que em muitas escolas não existem esses meios. Das tarefas descritas acima, as mais fáceis são aquelas nas quais o nome da Regional está envolvida, já muitos professores têm certo receio de não fazer atividades que a Regional de Ensino pede. Uma das principais funções do coordenador pedagógico de acordo com os teóricos da área é o trabalho com o Projeto Político Pedagógico.

Almeida (2001) citou a importância do relacionamento interpessoal com o grupo de professores para articular a elaboração do projeto político pedagógico. É muito importante que o coordenador tenha um bom relacionamento com a equipe de professores, e estimule-os para que vejam a importância de desenvolver um projeto político pedagógico que contemple tudo que é importante para a escola.

O Plano de Ação voltou a ser lembrado por Almeida (2003) que mostrou a importância de um bom plano para facilitar o trabalho do coordenador na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

A formação continuada dos professores foi uma função dos coordenadores aceita por muitos teóricos. Horta (2007) mostrou a necessidade de tornar os professores autônomos, questionadores e capazes de rever a sua prática e melhorar a mesma. Isso é feito com o trabalho do coordenador que deve promover meios para que a formação continuada ocorra de fato, seja nos estudos realizados, seja nas leituras indicadas para os professores ou até mesmo nos planejamentos realizados nas coordenações pedagógicas. A fala da autora reforçou a importância da formação

continuada, e a importância das coletivas, pois é no dia da coletiva que devem ser feitos a maior parte dos estudos e formação.

Outro ponto importante discutido por Horta (2007) foi a necessidade constante que os docentes têm de precisar da ajuda de especialistas para se reciclar e atualizar-se, pois estão sempre desatualizados. A autora também citou a importância do coordenador observar a sala de aula com o objetivo de garantir uma melhor qualidade de ensino, e a necessidade de um professor crítico e reflexivo formado pela educação continuada, a partir das leituras sugeridas pelo coordenador. É importante destacar a importância da formação continuada, pois poderá trazer conhecimentos preciosos para o professor desatualizado, para o docente que está ingressando na Secretaria de educação, para o professor que não tem experiência com um determinado ano, e algumas leituras ou atividades encaminhadas pelo coordenador podem fazer toda a diferença na qualidade de ensino desse professor que poderá questionar e avaliar a realidade. Quanto à observação da sala de aula, é necessário que aconteça de uma maneira que não desmotive o professor, ou seja, tudo deve ser feito de uma forma que traga benefícios, e não críticas. Os apontamentos necessários devem ser dados como sugestões de melhorias, e não imposições. O relacionamento entre coordenador e professor deve ser amistoso, amigável e buscando a qualidade de ensino para os estudantes.

Franco (2000) foi outro teórico que falou da importância do coordenador ajudar os professores que estão no início da profissão, seja com ajuda de materiais teóricos ou pedagógicos, seja ajudando a superar as dificuldades na sala de aula.

Cuidar da disciplina nas escolas acaba sendo uma função que não seria do coordenador, mas na prática os coordenadores pedagógicos se tornam responsáveis pela função quando a direção da escola não tem interesse em assumir a mesma. Os gestores costumam se envolver nas questões de indisciplina quando a situação está bem difícil ou fora de controle.

Horta (2007) falou da importância do coordenador como orientador das famílias quanto ao aspecto educacional, uma função antiga feita pelo orientador educacional, mas ainda muito presente nos dias de hoje.

A partir do comentário de Horta (2007) foi possível notar como o coordenador tem um papel importante com as famílias, já que é um profissional que pode direcionar a família a tomar providências necessárias para que o aprendizado do estudante seja

garantido, pois pode dizer com a ajuda do professor do estudante diversas informações sobre o aluno, as quais muitas vezes só com o apoio familiar poderão trazer benefícios e as melhorias necessárias para a aprendizagem do estudante. Somente com o apoio da família é possível fazer algo quanto ao desinteresse do estudante pela escola e pelo estudo, e tomar decisões nas necessidades de encaminhamento, reforço, e quanto a possíveis distúrbios de aprendizagem.

Bauman (1988) colocou o papel do coordenador parecido com o do especialista, ou seja, deve conseguir dar as respostas certas diante das inquietações e, além disso, ser um conhecedor do caminho a ser trilhado. Essa afirmação de Bauman mostrou a responsabilidade do coordenador que muitas vezes assume o papel de líder do pedagógico da escola, e se torna responsável por todos os acertos, e principalmente por todos os erros.

Segundo Horta (2007) existe a impressão de muitos docentes do coordenador ser aquele profissional sempre preparado para escolher as melhores opções diante de várias possibilidades.

Para Luck (2006) o coordenador pedagógico é aquele que prioriza o processo acima dos resultados da gestão, sempre aberto ao diálogo e a um entendimento coletivo. O coordenador como afirmou Luck deve pensar sempre no coletivo e buscar sempre o melhor para a escola.

Libâneo (2004) listou diversas funções do coordenador pedagógico:

Planejar, coordenar, gerir, acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógicas didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos, onde se requer formação profissional específica distinta da exercida pelos professores, supervisionar a elaboração de diagnósticos e projetos para elaborar o PPP, propor a discussão do PPP da escola, orientar a organização curricular, ajudando os professores na elaboração do plano de ensino, escolha de livros didáticos e avaliação de aprendizagem, coordenar reuniões pedagógicas, estimular a realização de projetos conjuntos entre os professores, diagnosticar problemas de aprendizagem e tomar as medidas necessárias, elaborar o horário escolar, organizar as turmas e designar professores para as mesmas, planejar e organizar o Conselho de Classe, propor e coordenar atividades de formação continuada, elaborar atividade de cunho científico e cultural com os pais e comunidade escolar, acompanhar a avaliação de aprendizagem dos estudantes, cuidar da avaliação processual do corpo docente, e por fim acompanhar os planos da escola (2004, p. 219-221).

Libâneo (2004) foi o autor que colocou o maior número de funções para o coordenador, muitas que não estão no Regimento das Escolas. O envolvimento em todas as etapas de desenvolvimento das atividades didático-pedagógicas e de sala de aula é bastante complexo para uma equipe de coordenadores, e praticamente inviável para apenas um coordenador, pois a quantidade de serviço realizada pelos coordenadores pedagógicos inviabiliza essa proposta de Libâneo a não ser que a escola esteja preparada para isso, sendo assim a função pode ser realizada pelos coordenadores, mas não da maneira como aborda o autor, ou seja, com tamanha precisão na realização dessas atividades. A organização das turmas e escolha dos professores para as mesmas não é uma função que o coordenador faz com frequência, na verdade nunca vi acontecer na Secretaria de Educação. As demais funções colocadas pelo autor são frequentes na coordenação pedagógica.

Na pesquisa de Serpa (2011) importantes especialistas da área como Luzia Marino Orsolon colocaram algumas atribuições como essenciais para o coordenador como a realização semanal do horário coletivo, o planejamento dos professores do mesmo ano, atendimento individual aos professores, formação teórica para o corpo docente e conhecimento dos resultados da escola nas avaliações externas, e receber pais quando se tratar de questões pedagógicas. Também foi dito o que não deve ser feito: conferir se as salas de aula estão limpas e organizadas, controlar a entrada e saída de estudantes, substituir professores que faltam e cuidar de funções administrativas, financeiras e burocráticas. Todas as funções vistas como essenciais são realmente importantes, porém com a grande demanda de tarefas que o coordenador pedagógico fica sujeito todos os dias é muito difícil cumprir semanalmente a todas essas tarefas. Quanto ao que o coordenador não deve fazer fica bem claro que observar a limpeza das salas e organização das mesmas é tarefa dos profissionais de limpeza, o controle da entrada e saída dos estudantes é função da portaria da escola, já a substituição dos professores que não vieram trabalhar por alguma razão é uma questão complicada, pois depende de cada unidade escolar, e também é uma função que se tornou rotina na vida de muitos coordenadores pedagógicos.

De acordo com Costa (2013) no Rio de Janeiro quando professores faltam por alguma razão, é o coordenador que assume a turma e ainda continua com as suas demandas de trabalho, o que acaba gerando na opinião da autora desânimo e

cansaço em relação a função, o que é verdade, já que o coordenador assume uma turma de repente com todos os seus problemas e ainda tem que fazer o seu trabalho de coordenador, por fim cuidar de questões financeiras é papel da direção ou do apoio administrativo, já quanto as questões administrativas e burocráticas fica difícil tirar o coordenador desse papel mesmo não sendo sua função, já que são funções consagradas na rotina do coordenador pedagógico.

2.4 A identidade do Coordenador Pedagógico e os desvios de função

Identidade é o conjunto de características próprias de um indivíduo, durante o exercício de uma função (HOUAISS; VILLAR, 2001 p.1565)

Para Moita (1999) existe a identidade pessoal e a profissional que seria assumida quando o funcionário se torna coordenador pedagógico, e feita a partir das atribuições do cargo. Quando um professor se torna coordenador ele adquire aos poucos essa nova identidade que será moldada a partir das funções do cargo.

De acordo com Oliveira (2009) a identidade do coordenador pedagógico é construída a partir da identidade docente, ou seja, como é professor passa um processo de construção de identidade docente antes de existir uma identificação como coordenador.

O coordenador pedagógico de forma geral é um profissional em busca de uma identidade, já que o seu trabalho depende de várias variáveis, atores e até mesmo do local de trabalho e das demandas. Uma fala importante de Oliveira (2009) foi dizer que o professor não se sente mais colega dos demais professores, mas sim parte da equipe gestora. Essa fala afeta a identidade do coordenador, e até a vontade de assumir o cargo, pois o professor que assume a coordenação perde a sensação de pertencer ao grupo.

Arroyo (2008) afirmou que o coordenador faz um caminho inverso que é o desconstruir a sua identidade como professor para construir a identidade da nova função. Como Arroyo sugeriu o professor assumirá um novo papel, o de coordenador pedagógico com funções bem diferentes das funções de professor de sala de aula.

De acordo com Oliveira (2009) o conceito de identidade passou pelas relações sociais entre o coordenador e os membros da comunidade escolar, sendo essas relações afetivas ou conflituosas.

Luck (2006) enfatizou que o coordenador passa a fazer parte da equipe de gestão, e com o objetivo de trazer resultados pedagógicos mais significativos. Com isso o coordenador assume uma nova função e novas responsabilidades que contribuirão para a construção, ou desconstrução da sua identidade.

De acordo com Oliveira (2009) a identidade do coordenador pedagógico perpassa pelas relações afetivas com os membros da comunidade.

Sacristán (1999) afirmou que a identidade do coordenador pedagógico é constituída em um contexto cheio de dilemas resultantes das urgências do cotidiano da escola, sendo assim o coordenador deve atuar de imediato tomando decisões em situações de conflito. Outra observação interessante desse autor foi que o coordenador pedagógico é um “gestor de dilemas”. Esses dilemas tem um grande papel na identidade do coordenador, já que influenciam na escolha dos mesmos para assumir ou não a função.

Oliveira (2009) colocou que muitos coordenadores se definem como profissionais que abraçam outras funções que não são necessariamente as suas, mas para atender as necessidades da escola, ou seja, sua função é para atender as necessidades que surgem na escola. Outra colocação da autora é que o coordenador na escola é a “voz da Secretaria de Educação” junto aos professores.

(LIMA; SALES, 2002, p.40) sustentaram que a identidade muda de acordo com os papéis exercidos, as circunstâncias e o pertencimento.

Cada área dá a identidade do coordenador, ou seja, ser coordenador da educação infantil não é igual ao coordenador da integral ou BIA.

Costa (2013) citou o distanciamento da ação pedagógica do coordenador quando faz qualquer função que não é sua como resolver confusões de estudantes não resolvidas pelo professor.

Na sua pesquisa com coordenadores Santoro Franco (2008) percebeu pela fala desses profissionais que: a escola é um espaço de muita improvisação, sendo que as atividades são conduzidas por ações emergenciais e baseadas no bom senso. Outra constatação feita pela autora é que os coordenadores estão exaustos, cansados pelo excesso de trabalho realizado, e com tarefas na maior parte do

tempo burocráticas, atendimento aos pais. Outra grande preocupação é com a indisciplina dos estudantes, e a falta de professores, além disso, os coordenadores da pesquisa sentem a falta de tempo e de conhecimento para trabalhar com os professores.

Santoro Franco (2008) também citou que os coordenadores pesquisados se sentem desvalorizados, sem liderança, e com excesso de atividades que não pertencem à função de coordenador pedagógico, são tantos avisos e recomendações a serem dadas que não sobra tempo para trabalhar com o projeto político pedagógico. Uma série de exigências é cobrada pela direção, com isso os coordenadores têm a função de coordenador, mas não o cargo.

Na pesquisa da Fundação Victor Civita Serpa (2011) constatou que o coordenador pedagógico sofre uma crise de identidade, pois são várias demandas que não são função do coordenador, mas acabam se tornando cada vez mais frequentes como organizar os horários da entrada na biblioteca, substituição de professor, controlar a entrada e saída dos estudantes, conversar com os pais dos alunos que arrumam confusão. A pesquisa de Serpa apontou dados preocupantes como 9% dos coordenadores não cumprirem a função primordial, a maioria não faz direito esse trabalho, 26% não dedicou o tempo suficiente para o projeto político-pedagógico 17% observaram o trabalho do professor na sala, e por fim ficaram boa parte do tempo atendendo telefonemas de todos os tipos. Outros problemas que a autora elenca são o uso excessivo do coordenador por parte da direção para todos os assuntos, os professores ter no coordenador a sua voz para conversar sobre tudo com a direção, e por fim o excesso das reuniões que a Secretaria convocou, e exigiu a presença do detentor da função de coordenador pedagógico.

Como afirmou Costa (2013) aprender a ser coordenador e reconhecer-se como tal é um desafio para esse profissional, já que implica vivenciar as diversidades de cada escola e refletir sobre a prática pedagógica, de forma a perceber-se como um formador.

De acordo com Serpa (2011) as leis de apenas cinco secretarias estaduais já reúnem 256 funções para o coordenador.

Almeida nesse estudo de 2011 de Serpa afirmou que o coordenador pedagógico tenta formar a sua identidade em serviço tendo como referencial as leis com os seus deveres, demandas e imposições do cotidiano. A partir da constatação de Serpa

ficou claro como é difícil para o coordenador definir quais as suas funções e a sua real identidade, e mesmo que tente formar a sua identidade em serviço tendo como base as leis e demandas, não é possível afirmar que consiga entender o seu real papel na unidade de ensino da qual faz parte.

A fala de uma coordenadora na pesquisa de Costa (2013) ilustrou bem como é difícil para o coordenador pedagógico ter uma identidade positiva sobre o seu trabalho:

Eu acho que é uma grande colcha de retalho, sabe às vezes eu me vejo emendando pedacinhos, porque o intercâmbio entre o pedagógico e o administrativo.... Então você fica assim meio entre... Eu digo que o Coordenador é o prego que fica entre a parede e o martelo ele tem que estar se adequando o tempo todo.... Eu acho que é constante aprendizagem, é uma função gostosa eu acho que não teria outra função sem ser sala de aula, trabalhei 23 anos na sala de aula e não aceitaria outra função se não fosse ligada ao pedagógico (...) É você aprender a lidar com o ser humano, a lidar com a criança que está em mudança, a lidar com o sistema que está em constante mudança, então acho que é uma constante aprendizagem. Em termos econômicos eu acho que não vale a pena. Porque você está levando prá casa o problema, você não tem mais domingo, não tem sábado, não dorme, você fica lembrando, o tempo todo lembrando as suas funções que você tem que cumprir pro dia seguinte, mas eu acho que em termos de aprendizagem é uma grande aprendizagem... (2004, p.77)

Em boa parte das escolas o coordenador pedagógico não tem outro coordenador para ajudar no processo, gerando assim uma solidão profissional. O pior é quando os coordenadores não se sentem mais parte do grupo de professores como relatado anteriormente.

(HORTA, 2007, p.14) citou que o coordenador é um profissional que gera desconfiança nos professores, pois é visto como alguém que está sempre cobrando algo. De certa forma é possível entender porque pensam assim, afinal a sala de aula é cheia de cobranças e a figura do coordenador pedagógico em meio a esse contexto se torna incomoda, já que é mais um profissional de olho no trabalho que acontece na sala de aula, é preciso que o coordenador mostre que está lá para ajudar, pois caso contrário será mal visto e não será o parceiro que os professores precisam.

O surgimento da função de coordenador pedagógico, as suas funções, a sua identidade e muitos dilemas do cargo foram comentados ao longo do trabalho. O desinteresse dos professores pelo cargo de coordenador é cada vez mais frequente,

e as possíveis causas foram relatadas pelos autores. Após a realização da pesquisa, será possível constatar quais as possíveis razões pela baixa procura por parte dos docentes em preencher a função de coordenador pedagógico, e até mesmo podem surgir novas questões não levantadas nesse estudo que explicam porque os professores não querem ser coordenadores pedagógicos.

3 METODOLOGIA E MÉTODO

A pesquisa do trabalho teve uma abordagem qualitativa buscando explicar as possíveis causas para o desinteresse em ser coordenador pedagógico.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) os pesquisadores que utilizam métodos qualitativos buscam compreender o porquê das coisas, mas sem quantificar valores centrando na explicação das relações sociais.

Goldenberg (1997) reforçou a ideia das autoras acima quanto à representatividade numérica, ou seja, não é esse aspecto que importa na pesquisa qualitativa, e ainda coloca que é uma pesquisa que se preocupa com a compreensão de um grupo, uma organização não se preocupando com uma representatividade numérica.

Gerhardt e Silveira (2009) colocaram como características da pesquisa qualitativa a tentativa de compreender o fenômeno na sua totalidade, a busca de resultados mais fidedignos possíveis, e uma maior valorização das interpretações do evento, e não as interpretações do pesquisador, sendo assim essas características se tornam bastante importantes para se obter as possíveis respostas para o estudo apresentado, já que buscam interpretar o que realmente pode estar acontecendo.

Para o desenvolvimento do trabalho foi realizado um Estudo de Caso sobre a unidade escolar da qual faço parte procurando conhecer a forma de pensar dos docentes sobre o cargo de coordenador pedagógico. O Estudo de Caso como afirmou Gil (2007) visa conhecer em profundidade o porquê de uma situação única, e revelar como foi percebida pelos participantes da pesquisa. O pesquisador não interfere sobre o objeto de estudo. Por essas características apresentadas por Gil, o Estudo de Caso torna-se uma importante modalidade de pesquisa para o estudo em questão.

A pesquisa de campo foi o procedimento de coleta de dados utilizado com a aplicação de questionários para os professores da escola estudada.

3.1 Instituição

O local pesquisado foi uma escola da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, localizada em Ceilândia, a cidade com a maior população do DF e maior colégio

eleitoral. A escola fica no setor P Sul próximo ao terminal de ônibus e da estação de coleta de lixo. A unidade escolar atende principalmente a comunidade carente do Condomínio Sol Nascente que é uma ocupação ilegal que acabou se consolidando.

A escola possui 760 estudantes e oferece educação infantil e os anos iniciais do ensino fundamental, do 1º ao 5º ano, CDIS (Correção da Distorção Idade Série) e CPIS. No total são 34 turmas nos turnos matutino e vespertino. A equipe escolar é composta por 34 professores, diretora, vice-diretor, supervisor administrativo, três coordenadores pedagógicos, duas pedagogas, uma psicóloga, duas professoras para a sala de recursos, dois secretários, uma professora para a sala de leitura, funcionários que apoiam as atividades administrativas, além de outros que trabalham na cantina, portaria, e limpeza que é feita por uma empresa terceirizada.

O grupo de professores é bastante tranquilo, com isso o ambiente de trabalho é adequado para uma boa prática pedagógica. Existe um trabalho conjunto e de solidariedade entre os professores do mesmo ano. Quanto ao interesse em assumir a função de coordenador pedagógico a procura é muito baixa por conta dos professores, o que motivou o presente estudo a entender o porquê do desinteresse por parte dos docentes em assumir essa função.

3.2 Participantes

Para a realização da pesquisa foram consultados vinte e dois professores que estiveram presentes na escola durante o período de coleta de dados, e as duas coordenadoras. Na escola classe na qual a pesquisa foi realizada dos quarenta professores, trinta e sete são do sexo feminino. Essa é uma característica de toda a rede do DF no seguimento de educação infantil a 5º ano que são os estudantes atendidos nesse tipo de escola.

3.3 Procedimentos

O pesquisador nos dias de coordenação que são terça-feira, quarta-feira e quinta-feira entregou os questionários para os professores que estavam na sala dos professores, foi explicado que estava fazendo uma pesquisa e que precisava da contribuição dos docentes para responder os questionários, sendo que deviam ser

respondidos individualmente, e em silêncio respondendo o que pensavam sobre o assunto. Foi esclarecido que qualquer dúvida podia ser respondida na hora. Foi informado sobre o anonimato e sigilo em relação ao questionário, o que podia dar mais segurança e veracidades nas informações escritas nos relatórios. Por fim à medida que os docentes foram respondendo os questionários, os mesmos foram entregues ao pesquisador.

3.4 Instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário misto que é composto de questões abertas e fechadas. O questionário é composto por quatro questões fechadas, e seis questões abertas para os professores e sete para coordenadores, totalizando dez questões para professores e onze para coordenadores. As questões são utilizadas para caracterizar os participantes e analisar o problema de pesquisa.

As questões abertas expressam a opinião da pessoa que responde o questionário contribuindo bastante para que possíveis respostas para o problema abordado sejam obtidas, sendo assim o questionário é o instrumento de coleta de dados que melhor atende as necessidades da pesquisa.

De acordo com Mattar (1994) dependendo do tipo de questões elaboradas os questionários apresentam vantagens como a rapidez e facilidade de aplicação, assim como respostas obtidas de forma rápida, menor risco de parcialidade do entrevistador, e poucas chances de erros. Outras vantagens além das citadas por Mattar são a facilidade para responder o questionário, o anonimato que a meu ver é fundamental para obter respostas verdadeiras e relevantes sobre o tema estudado garantindo alta confidencialidade nas respostas, já que cada pesquisado responderá o seu questionário individualmente sem ter acesso as respostas dos demais, o custo mínimo, já que será necessário apenas imprimir os questionários e entregar para os pesquisados, o questionário pode ser respondido por muitos pesquisados em pouco tempo, o que não é possível por exemplo com a entrevista, além de ser as mesmas questões para todos os participantes.

Para Mattar (1994) as grandes desvantagens do questionário dependendo das questões elaboradas seriam dar margem à parcialidade do pesquisador na compilação das respostas, demora na análise, polarização das respostas de acordo

com opiniões da escola, e perguntas mal formuladas que levem os pesquisados a responder algo que fuja muito do objetivo geral de pesquisa, além disso acredito que o pesquisado pode responder rápido para terminar logo de responder o questionário.

4 ANÁLISE DE DADOS

A técnica de dados para a pesquisa foi a análise de conteúdo que de acordo com Bardin (1977) é um método de tratamento das informações contidas nas respostas.

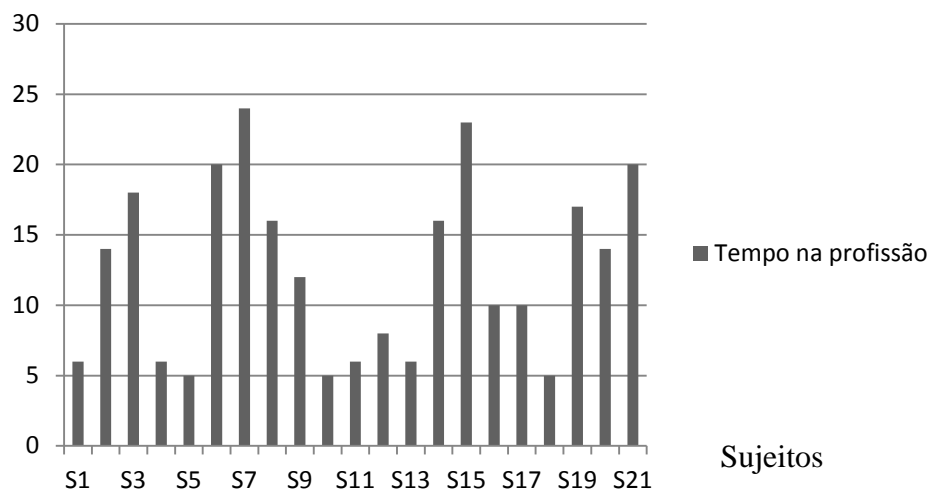
De acordo com Meireles e Cendón (2010) a análise categorial é uma técnica utilizada dentro da análise de conteúdo, na qual desmembrará as respostas em categorias que tenham relação com a pesquisa, sendo que as inferências obtidas a partir das categorias identificarão pontos importantes a serem analisados. Na prática foram criadas categorias que tem a ver com as respostas do questionário, sendo que as perguntas saíram dos objetivos específicos, em seguida foram criadas classes de respostas, e por fim colocadas as respostas dos participantes nas classes de respostas correspondentes. Um exemplo do que foi dito é o seguinte: na primeira questão do questionário foi perguntado Você acha importante a função de coordenador pedagógico? Justifique, sendo assim, foi elaborada uma categoria denominada o coordenador pedagógico na visão dos professores, o próximo passo foi elaborar classes de respostas com as respostas dadas pelos participantes, por fim colocam-se as respostas de cada pesquisado na classe correspondente a sua resposta, e o número de ocorrências será a quantidade de respostas dadas para cada classe. Foram aplicados dois modelos de questionários, sendo um para professores e outro para coordenadoras. Ambos os questionários são bastante parecidos diferindo em apenas três questões, porém necessárias para analisar melhor quem está na função e quem não está.

As primeiras questões do questionário são fechadas. Ao todo foram preenchidos 24 questionários.

A primeira questão foi quanto ao gênero, sendo que 23 sujeitos são mulheres e apenas um homem. O número maior de professoras é uma característica da rede, sendo que nos anos iniciais a maioria dos docentes são professoras.

O número de professores efetivos e temporários também foi bastante relevante para análise, sendo dezesseis efetivos e cinco temporários. O número de temporários pode interferir em algumas questões, já que somente professores efetivos podem assumir a função.

Gráfico 1- Tempo na profissão



Fonte: O próprio autor - Questionário aplicado em 2015

O gráfico 1 mostrou o tempo de profissão de cada professor. S significa sujeito e foi usado também esse termo nas questões abertas. S1 é sujeito 1, S2 sujeito 2, e assim por diante. Na figura 1 foi mostrado que a maioria dos professores tem acima de dez anos na profissão, o que pode interferir nas suas escolhas, já que conhecem bastante o ambiente escolar. Foi interessante notar que nenhum professor tem menos de cinco anos na profissão, ou seja, todos têm experiência na área.

Quadro 1 – Tempo na escola

TEMPO NA ESCOLA	SUJEITOS	TEMPO NA ESCOLA	SUJEITOS
2 ANOS	SUJEITO 1	3 ANOS	SUJEITO 13
12 ANOS	SUJEITO 2	15 ANOS	SUJEITO 14
2 ANOS	SUJEITO 3	18 ANOS	SUJEITO 15
6 MESES	SUJEITO 4	2 ANOS	SUJEITO 16
3 ANOS	SUJEITO 5	7 MESES	SUJEITO 17
16 ANOS	SUJEITO 6	3 ANOS	SUJEITO 18
22 ANOS	SUJEITO 7	13 ANOS	SUJEITO 19
12 ANOS	SUJEITO 8	9 ANOS	SUJEITO 20
1 ANO	SUJEITO 9	4 ANOS	SUJEITO 21
3 ANOS	SUJEITO 10	4 ANOS	SUJEITO 22
8 MESES	SUJEITO 11	6 MESES	SUJEITO 23
2 ANOS	SUJEITO 12	3 ANOS	SUJEITO 24

Fonte: O próprio autor - Questionário aplicado em 2015

O quadro 1 foi referente à última questão fechada que era sobre o tempo na escola. Essa questão foi importante para ter uma ideia quanto à permanência do professor na escola, pois um docente mais antigo é um maior conhecedor do ambiente no qual trabalha, e pode entender melhor a recusa dos professores em assumir a função de coordenador pedagógico, assim como entender melhor o funcionamento da escola como um todo.

Foi interessante notar que dezesseis dos vinte e um professores participantes da pesquisa tem entre três anos e vinte e dois anos de tempo na escola, o que mostrou que é um grupo de docentes que se conhece bastante, e já viveram muitas situações juntos. Fato que pode explicar o porquê da rejeição em assumir a função de coordenador, já que podem conhecer todo o contexto que envolve o cargo.

Quadro 2 - **Categorias/ objetivos específicos**

Nº	Categorias	Objetivos específicos
1	O Coordenador Pedagógico na visão dos professores	Ter uma visão geral do grupo de professores em relação ao cargo de Coordenador Pedagógico quanto à importância, desempenho, funções e interesse de alguém assumir o cargo.
2	Pontos positivos e negativos da função de coordenador na visão de quem foi coordenador pedagógico.	Entender se a experiência de quem assumiu a coordenação foi boa ou ruim, e observar se existe um possível interesse em continuar na função, ou retornar caso tenha sido coordenador há certo tempo.
3	Causas do desinteresse pela função de coordenador pedagógico.	Compreender o porquê da dificuldade em encontrar interessados em ser coordenador pedagógico.
4	Atribuições que tornariam a função de coordenador pedagógico atraente.	Ver as possíveis soluções para o problema.

Fonte: O próprio autor - Questionário aplicado em 2015

4.1 O Coordenador Pedagógico na visão dos professores

A categoria teve como objetivo mostrar como é visto o coordenador pelos professores, ou seja, a sua importância na escola, se desempenha o seu papel, quais são as suas funções, e se algum professor tem interesse em assumir a função.

A primeira questão do questionário dos professores e coordenadores foi: Você acha importante a função de coordenador pedagógico? Justifique. Os participantes responderam de acordo com as suas opiniões a questão, a partir disso foram elaboradas duas classes: articulador e apoio. O objetivo da questão foi entender se o grupo de professores vê ou não a importância da função de coordenador pedagógico. Foram criadas duas classes de respostas: articulador e apoiador. As respostas de alguns pesquisados reforçaram a ideia de articulador.

Considero de suma importância esta função, pois é este profissional que assume o papel de articulador entre os professores no processo de organização do trabalho pedagógico, planejamento, socializando saberes docentes (S3)

Sim, pois necessitamos ter contato com outros colegas do turno contrário, para que haja um trabalho unificado na escola. Além de necessitarmos de orientações para organização de melhor trabalho (S8)

Sim. Como a própria palavra define a função do coordenador, é tão importante como necessária para fazer a coesão entre os professores e as atividades escolares. É função do coordenador pedagógico, participar do planejamento escolar, ele tem a função articuladora, formadora e transformadora. É o elemento mediador entre currículo e professores (S17)

Sim. Acredito que a promoção de uma educação de qualidade necessita da presença de figuras como o coordenador pedagógico que promova a reflexão das práticas pedagógicas e proponha a formação continuada que efetivamente uma teoria e prática (S22)

O coordenador pedagógico foi apontado como um importante ator no ambiente escolar como destacam as respostas dos sujeitos da pesquisa. Todos viram a função como importante. A resposta que mais se destacou nessa categoria foi articulador. Foram quatorze ocorrências nos questionários. Como afirmou Luck (2006) o coordenador é aquele que deve pensar sempre no coletivo, o que foi visto por vários professores da escola, ou seja, o coordenador articula ações coletivas de cunho pedagógico.

O papel de formador que foi enfatizada por Horta (2007) como essencial também pode ser visto nessas respostas quando são citados currículo, auxílio pedagógico e trabalho organizado, já que quando o coordenador trabalha com o currículo nas coordenações pedagógicas, ou nas coletivas faz um papel de formador que é essencial para que a escola trabalhe bem o seu pedagógico.

A outra classe de respostas foi que o coordenador faz o papel de apoio para os professores. A classe apoio teve dez ocorrências nas respostas dos questionários, e mostrou o papel do coordenador como um funcionário que ajuda os professores nas suas necessidades diárias. Bauman (1998) colocou o coordenador como um líder pedagógico, alguém que conhece o caminho a ser trilhado, e ajuda quando for preciso.

Uma função importante do coordenador que Libâneo (2004) destacou foi estimular a realização de projetos, e esse suporte foi lembrado por um dos sujeitos.

A questão 2: O coordenador pedagógico desempenha o seu papel na escola? Justifique a sua resposta. O objetivo da questão foi observar se o grupo entende que o coordenador realiza o seu trabalho como deveria. Três classes de respostas foram formadas: Sim, parcialmente e não.

A classe com o maior número de ocorrências foi o sim com dezessete relatos. Boa parte dos sujeitos colocou o apoio dado aos professores em tudo que realizam como bom desempenho do coordenador. Funções importantes do coordenador também foram lembradas como a formação continuada que é realizada por meio de discussões e palestras na escola. Outras funções importantes citadas por Libâneo (2004) como a realização de projetos e intervenção nos casos de problema de aprendizagem também foram lembrados nas respostas. Três respostas dos sujeitos mostraram como é visto o trabalho dos coordenadores por boa parte do grupo de professores.

Na escola em que atuo há coordenadores comprometidos, embora muitas vezes assumam funções que não são de sua responsabilidade. Observa-se que a coordenação é bastante atuante, desenvolvendo articulação entre os docentes, participando e produzindo junto a estes projetos, organizando intervenções com alunos(S3)

A equipe de coordenação deste ano, tem auxiliado efetivamente o bom andamento pedagógico da nossa escola.(S2)

Sim. Ele é o ator privilegiado nas nossas discussões, é o modo de nos ver nas atividades rotineiras , é aquele que nos auxilia em executar as devidas articulações curriculares, considerando nossas áreas específicas de conhecimento, inclusive a realidade sociocultural em que a nossa escola se situa e os demais aspectos das relações pedagógicas e interpessoais que se desenvolvem na sala de aula e na escola (S17)

Na classe parcialmente também foi lembrada da necessidade de projetos, algo que o coordenador não estaria fazendo como deveria na opinião do sujeito. Outra resposta interessante dessa classe é a falta de comprometimento do grupo. O desvio de função está presente tanto nas categorias parcialmente como não. Como comentou Santoro Franco (2008) o coordenador pedagógico ocupa a maior parte do seu tempo com questões burocráticas de cunho administrativo e disciplinares, o que foi constatado por alguns dos sujeitos. Costa (2013) também relatou o mau uso do coordenador para resolver confusões entre estudantes.

A questão três do questionário perguntou sobre as funções do coordenador pedagógico. O objetivo dessa questão foi observar se os pesquisados tinham um entendimento sobre as funções do coordenador pedagógico. Dez classes de respostas foram formadas: planejamento, elaboração do PPP, liderança, suporte, formador, auxiliador da aprendizagem, substituição de professores, organizador de eventos, e desconhecidas.

A importância do suporte mostrou a importância do coordenador ser parceiro dos professores em diversos momentos, o coordenador será aquele profissional que não deixará o professor sozinho nos seus projetos, inquietações e demais questões. Foram dez ocorrências.

O planejamento teve nove ocorrências e mostrou que o grupo de professores viu a importância do coordenador no planejamento da escola como um todo. Como colocou Libâneo (2004) planejar, estimular a realização de projetos, avaliar as etapas pedagógicas da escola são todas funções de destaque do coordenador pedagógico e devem ser feitas por esse profissional. São funções que mostram a necessidade de um profissional para realizar as mesmas. O coordenador também é o maior responsável para desenvolver projetos com os professores.

O papel de formador do coordenador teve nove ocorrências, o que evidenciou a importância dessa função para o coordenador, e como lembrada por Horta (2007) o coordenador deve promover meios para que essa formação continuada ocorra de fato. Ele é um grande responsável para que o professor cresça pedagogicamente falando.

O coordenador foi visto como um líder pedagógico, e Bauman (1998) colocou que o coordenador é visto como o grande responsável pelos acertos e erros no pedagógico. Oito ocorrências mostraram a importância desse papel, e como

acrescentou Bauman (1998) o coordenador é visto como um conhecedor do caminho a ser trilhado, é um papel parecido com o de um especialista.

O coordenador foi visto como um importante colaborador do professor auxiliando na aprendizagem dos estudantes. O coordenador é uma figura central nos reagrupamentos e interventivos da escola que são estratégias que buscam um melhor aproveitamento, ou recuperação do estudante com dificuldades. Como afirmou Libâneo (2004) o coordenador deve diagnosticar problemas de aprendizagem e tomar as medidas necessárias, e reagrupamentos e interventivos bem planejados podem trazer avanços diminuindo as dificuldades.

Elaborar o PPP é uma função que existe em vários documentos oficiais como no Regimento Escolar da Rede Pública (2015) que colocam como atribuição do coordenador a participação na elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do PPP, e pode-se afirmar que é uma função típica do coordenador, porém foi lembrada só uma vez na pergunta, o que dá a impressão que o grupo desconhece alguns dos protagonistas na elaboração do PPP. Na Literatura da área Almeida (2001) lembrou que o coordenador deve ter um bom relacionamento com os professores para articular o desenvolvimento do PPP.

Com uma ocorrência, a substituição de professores representa um desvio de função dos coordenadores pedagógicos, e apesar de pouco lembrada e bastante comum nas escolas públicas do DF, pois não existe na escola um professor reserva para substituir quando necessário. O coordenador acaba ficando com a responsabilidade de assumir a turma quando a pressão dos pais querendo que o filho tenha aula quando o afastamento do professor titular é grande, ou até mesmo dependendo da escola para que o estudante não volte para casa sem aula. Como colocou Costa (2013) assumir uma turma que não é sua e continuar com as suas demandas gera no coordenador desânimo e cansaço, e isso acontece muitas vezes o que acaba desanimando professores para assumir o cargo, pois o coordenador acaba não fazendo direito nem as suas funções, nem assumindo a turma.

Três relatos abaixo relataram uma situação muito comum na coordenação pedagógica.

Desconhecemos as atribuições, bem como as funções do coordenador pedagógico (S2)

Desconheço, nunca recebemos as orientações sobre as funções do coordenador (S7)

Não sei direito quais são, mas penso que deveriam ser direcionadas ao trabalho pedagógico, ou melhor, ao processo de ensino-aprendizagem do aluno (S15)

As reais atribuições do coordenador pedagógico são uma incógnita para muitos. Cada escola tem uma forma de ver o coordenador pedagógico e como será utilizado. Uma constatação do tamanho desse problema foi feita por Serpa (2011) que chegou a conclusão que as leis de cinco secretarias estaduais reúnem 256 funções para os coordenadores, ou seja, é um profissional que tem as funções de acordo com a unidade escolar que esta trabalhando. Esse é um problema que coloca muitas dúvidas na cabeça da pessoa que tem o desejo de assumir a função de coordenador, já que vai ser coordenador, mas quais serão suas atribuições? Não existe um documento na unidade escolar que tenha as funções que serão realizadas pelo coordenador.

Organizar eventos é uma função da direção, mas que muitas vezes fica a cargo da coordenação principalmente quando a direção delega muitas tarefas, e não faz a sua parte, com isso o coordenador acaba tendo que organizar eventos muitas vezes sozinho sem nenhuma ajuda.

Você se candidataria a função de coordenador pedagógico? Justifique a sua opção. Essa questão foi a quatro do questionário dos professores. O objetivo da questão era ver o nível de interesse em ser coordenador, além de observar possíveis razões que levassem a um desinteresse pela função. Classes de respostas: Sim e não.

O número de ocorrências para o não foi bastante alta. Foram quinze respostas em não aceitar o cargo de coordenador. As razões foram várias, sendo que alguns acham que a sala de aula é o melhor local para um professor, outros não aceitam por motivos pessoais, mas o interessante são respostas como não se achar pronto para assumir a função, não ter perfil, não conseguir mediar um grupo, e por fim o excesso de cobranças que o cargo pode exigir. Como afirmou Bauman (1998) o coordenador assume um papel de especialista e de líder pedagógico, sendo assim não é uma função fácil para qualquer profissional, já que terá que liderar um grupo, tomar decisões e estar pronto para receber críticas às vezes injustas. A

questão do perfil parece ser bastante justa, já que não é todo professor que tem essas habilidades. Como afirmou Luck (2006) o coordenador passa a fazer parte da direção, e não é todo mundo que está disposto a assumir essa série de cobranças. A questão da péssima estrutura também foi ressaltada. Duas respostas mostram como pensam alguns dos entrevistados

Não, acredito que o melhor local em uma escola para trabalhar é a sala de aula (S5)

Sinceramente, não. É uma função em que você se encontra na linha de frente, caso o seu trabalho não seja aceito ou pela inexperiência as pessoas te cobram e criticam muito (S9)

Sete sujeitos gostariam de assumir a função, sendo que a busca seria por um novo olhar da escola, crescimento próprio, identificação com o cargo. Se identificar com o cargo é o primeiro passo, já que se o postulante a função não gostar da mesma, então será ruim para ele e ruim para escola, o candidato ao cargo de coordenador deve saber que terá uma série de desafios, e deverá estar disposto para enfrentá-los, a resposta do sujeito 20 reflete bem como a função pode ser penosa falando da sobrecarga a que pode estar sujeito o coordenador. Como afirmou Costa (2013) aprender a ser coordenador é um desafio, já que lidará com diversas adversidades, além disso, Santoro Franco (2008) mostrou que a sobrecarga de trabalho do coordenador é uma realidade quando cita a exaustão dos coordenadores pelo excesso de trabalho e acúmulo de funções burocráticas.

4.2 Pontos positivos e negativos da função de coordenador na visão de quem foi Coordenador Pedagógico

Essa categoria teve como objetivo analisar se muitos professores foram coordenadores pedagógicos, e no caso de quem foi coordenador pedagógico, ou é coordenador analisar a experiência listando os pontos positivos e negativos, e se existe desejo de continuar na função, ou voltar no caso de quem já foi coordenador há certo tempo.

A maioria dos sujeitos, dezenove nunca foram coordenadores pedagógicos, mas duas respostas se destacaram:

Não. Não tive esta coragem! Rsrs.(S1)

Nunca. (S2)

As duas respostas e o elevado número de sujeitos que não foram coordenadores mostraram certo estereótipo de não ser uma boa opção assumir a função de coordenador pedagógico, existe um medo por parte dos professores em assumir o cargo.

Na visão de uma das coordenadoras quando decisões precisam ser tomadas por outros profissionais, e não são tomadas, o trabalho não acontece o que frustra quem esta na coordenação, além disso, a falta de funções definidas e o desvio de funções são problemas que afetam o coordenador na prática, já que os sujeitos um e dois são coordenadoras, ou seja, não são apenas suposições, mas realidades. A literatura da área citou essas questões, e agora foi constatado na própria escola da pesquisa. Como destacou Santoro Franco (2008) é um excesso de atividades que não pertencem ao coordenador. Serpa (2011) também destacou que são várias demandas que não são do coordenador, mas tornam-se cada vez mais frequentes. O desvio de função deixa o ocupante da função de coordenador cansado e frustrado por não estar desempenhando o seu real trabalho.

A questão da dificuldade em lidar com o grupo por causa da resistência que impõem é uma grande dificuldade, afinal todos tem uma forma de pensar, é preciso saber articular da melhor maneira o grupo para que entrem em um consenso comum. Duas ex-coordenadoras mostraram as suas dificuldades com o cargo quando afirmam que:

Não tinha perfil. Fiz o que pude para tentar acertar na função (S3)

Fui coordenadora por pouco tempo, não desempenhei bem a função devido o tempo (S4)

Os relatos abaixo mostram aspectos bem negativos da função de coordenador

Quando vejo meu trabalho parado, porque as instâncias maiores não agem aí eu detesto ser coordenadora (S1)

Para me sentir impotente e frustrada diante do grupo de trabalho por não desempenhar corretamente o meu serviço, não quero (S1)

Confusão das tarefas a serem desempenhadas, acúmulo de atribuições, principalmente as que não competem ao coordenador. Dificuldade de consenso com os grupos de professores e aceitação das ações propostas (S1)

É um trabalho que embora desgastante, contribui para a ampliação de conhecimento e para minha formação pessoal. No entanto, na escola em que atuo o coordenador é envolvido em atividades que fogem à sua função (S2)

Duas coordenadoras gostaram da função quando estavam contribuindo para uma escola melhor, ou para o seu próprio crescimento profissional, além disso, uma das coordenadoras quer fazer um trabalho bem feito, mas precisa de apoio da equipe de trabalho. Essa forma de pensar lembrou o que Luck (2006) relatou, ou seja, que o coordenador passa a fazer parte da direção, sendo assim direção, coordenação e equipe de apoio devem caminhar juntos. É preciso que exista uma coesão e união entre essas três frentes de trabalho, é preciso que todos estejam articulados para fazer o melhor.

Uma fala de uma ex-coordenadora mostrou que apesar das dificuldades ela poderia retornar para a função:

Sim. Já fui coordenadora pedagógica e apesar das dificuldades para desempenhar as reais funções da função avalio como pontos positivos a oportunidade de conhecer a escola de um novo ângulo, de uma perspectiva diferente da sala de aula, permitindo concluir que apesar dos problemas estruturais que enfrentamos o profissionalismo da maior parte dos professores consegue amenizar suas consequências (S5)

A questão do planejamento com o grupo foi destacada como algo positivo, uma função que realmente deve ser exercida pelo coordenador. A flexibilidade de horário também foi apontada como uma vantagem da coordenação, já que o coordenador não tem turma então pode combinar horários que sejam melhores para a sua rotina de trabalho, a própria formação também foi valorizada na troca de conhecimentos com os professores e nos cursos oferecidos pela Secretaria.

4.3 Causas do desinteresse pela função de Coordenador Pedagógico

A categoria teve como objetivo entender porque é difícil de recrutar professores interessados para o preenchimento da função de coordenador, quais são as atribuições dos coordenadores que afastam os professores do interesse pelo cargo de coordenador pedagógico, além de possíveis causas que podem influir na baixa procura pelo cargo de coordenador pedagógico. Perguntados quais atribuições do

coordenador que mais afastam o interesse dos professores pela função, e quais as possíveis causas que levam a um desinteresse pelo cargo de coordenador os participantes colocaram como respostas: o excesso de trabalho, a falta de reconhecimento, o medo, a liderança, a resistência do grupo de professores, a função ser penosa, a necessidade de formação, o acúmulo de cobranças, a falta de gratificação, apoio da gestão, a substituição de professores, exposição pública, a falta de uma função definida, a falta de perfil e reuniões com a Regional.

O excesso de trabalho foi colocado como uma das possíveis hipóteses na presente pesquisa do desinteresse pela função de coordenador, e as vinte e duas ocorrências dessa classe de respostas mostram que algumas possíveis hipóteses para o desinteresse pelo cargo de coordenador foram comprovadas que são o excesso de trabalho exigido pela função, e o acúmulo de cobranças. O excesso de trabalho da função gera um desinteresse em assumir o cargo, já que o coordenador acaba trabalhando mais que o professor em sala de aula, e na maior parte das vezes ocasionado pelo desvio de funções que é muito citado na literatura da área e por outros professores. Santoro Franco (2008) falou da exaustão e do excesso de trabalho realizado principalmente com funções burocráticas, além disso, foi citado o excesso de cobrança por parte da direção, já Serpa (2011) citou o excesso de atribuições que as leis de poucas secretarias dão aos coordenadores, além disso, uma série de funções que não são do coordenador acabam se tornando rotina como substituição de professores, demandas disciplinares, funções impostas pela direção entre outras. A função do coordenador não está bem clara em muitas escolas como mostra a literatura da área, e a própria prática, com isso o desvio de função acontece mesmo. Costa (2013) mostrou como é difícil para o coordenador ter uma identidade positiva sobre o seu trabalho, e na sua pesquisa até trabalho para casa e a pressão do cotidiano são levadas pelo coordenador, é uma função que acaba se tornando um grande fardo pela complexidade que acaba adquirindo. Oliveira (2009) também mostrou que o coordenador abraça diversas funções para atender a necessidade da escola, sendo assim é reduzido o número de postulantes ao cargo, já que sabem que diversos fatores irão interferir na realização do seu trabalho, e muitas vezes serão cobrados demais e fazendo funções administrativas diversas das suas. A pressão virá por parte de professores, e direção. O cargo de coordenador pedagógico é para poucos, pois é muita pressão e muito trabalho.

Os relatos abaixo mostram como o desvio de funções é visto por alguns docentes participantes da pesquisa.

Perda de suas reais funções/ assumir outros papéis (S1)

Porque os coordenadores assumem diversas funções que não fazem parte da sua atribuição, ficando sobrecarregado (S10)

Sobrecarga imposta pela direção (S12)

O coordenador é muito cobrado, e pouca coisa é oferecida (S21)

Por que acaba assumindo responsabilidades até de cargo de direção, por exemplo, impedindo que desempenhe suas reais funções comprometendo seu desempenho (S22)

A falta de reconhecimento é sentida por muitos que assumem a função de coordenador e bastante relatada. Na pesquisa de Costa (2013) uma das coordenadoras disse que a função é desvalorizada e sem valor. Essa ideia reforça o estereotipo muito presente nas escolas que a coordenação é a última opção.

O medo é uma razão bastante forte para não assumir o cargo, e parece ser o mesmo medo em assumir o cargo da direção da escola que também tem uma procura muito baixa. O medo de tentar algo novo ou ser visto como um fiscal dos professores é uma razão forte para que tenham poucos interessados pelo cargo de coordenador, já que as pessoas têm a tendência de se acomodar com certas questões ou trabalhos, e mudanças são vistas com desconfiança. Quanto à questão de fiscal dos professores (HORTA, 2007, p.14) colocou que o coordenador foi visto como alguém que esta sempre cobrando algo, um profissional que gera desconfiança nos professores, com isso muitos professores têm receio de serem mal interpretados e arrumar confusão.

O professor que assumiu o cargo se tornará protagonista do pedagógico da escola como afirmou Bauman (1998), é uma posição de destaque na qual muitos não estão preparados para se tornar o alvo das atenções, além disso, tem-se o costume de colocar a culpa no coordenador quando no final do ano o pedagógico não andou bem. Como destacou Luck (2006) o coordenador fará parte da direção e será responsável por trazer resultados mais significativos, e quando isso não acontece à culpa e as críticas são para o coordenador, e muitas vezes as criticas são injustas, pois o coordenador faz tudo o que é possível, mas na sala de aula os

estudantes não rendem porque o professor não seguiu as recomendações, ou então os estudantes não cooperaram no processo. Os relatos abaixo mostram como é forte o medo em assumir a coordenação de acordo com alguns docentes pesquisados.

Ao final de cada etapa ainda corre o risco de ser avaliado negativamente (S1)

Medo de tentar algo novo (S5)

As pessoas ficam com medo das críticas que são muitas, e partem daqueles que deveriam ajudar e não critica (S8)

Por que muitos professores já conhecem o papel de um coordenador pedagógico, e em muitos casos são vistos como tomador de contas dos professores ou como testa de ferro das autoridades dos diferentes órgãos do sistema, assim sendo, têm medo de assumir a responsabilidade (S17)

Por que tudo o que acontece, tem-se a desculpa de colocar a culpa no coordenador, dizer que a coordenação pedagógica não funciona, e ninguém quer ser culpado por algo, digo, por nada que prejudique, desabone a sua moral ou conduta (S18)

A liderança foi apontada como uma das causas para poucos interessados em assumir a coordenação, já que liderar um grupo não é fácil, é para poucos e pode gerar conflitos. O conflito nas relações humanas e no ambiente escolar é sempre possível, pois existem pessoas difíceis e de personalidade forte que não aceitam o que o outro colocou, essas situações podem ocorrer a qualquer momento, seja no planejamento semanal com os professores, seja em outros momentos. De acordo com Almeida (2001) é muito importante à questão do relacionamento interpessoal com os professores, e realmente é preciso saber lidar com o grupo, é necessário ter paciência em todas as situações, pois caso contrário o coordenador terá muitos desafetos por causa das suas escolhas. Duas ocorrências mostraram bem como pode ser complexo liderar um grupo. Como citou Bauman (1998) o coordenador é um líder pedagógico na escola, muitas vezes as grandes decisões de cunho pedagógico na escola são tomadas pelo coordenador principalmente quando não tem supervisor pedagógico, e a direção não assume essa função.

Liderar um grupo é extremamente difícil e ser líder pedagógico requer apoio, acompanhamento da direção da escola, o que não é evidenciado na prática (S2)

Toda liderança em algum momento gera conflitos e muitos não querem conflito com ninguém, ao contrário a maioria das pessoas preferem a inércia (S23)

A resistência do grupo de professores foi apontada como uma das dificuldades que existem no trabalho do coordenador. É difícil convencer a todos, pois principalmente grupos antigos são mais resistentes a mudanças e ideias novas, já que estão acostumados a trabalhar de certa maneira por anos e uma tentativa de mudança não é bem vista por eles, além disso, reunir todos os professores para planejar não é fácil, é preciso um apoio da direção para que o processo aconteça sem maiores imprevistos, pois só a voz do coordenador não é suficiente. Como citou Almeida (2001) é muito importante o relacionamento interpessoal do coordenador com os professores, além disso, é importante saber convencer os professores quanto a necessidade de certos projetos e estratégias.

A função foi vista como penosa. Alguns relatos ilustram bem o que seria isso.

A função exige uma dedicação extra sala de aula, muito além do que os professores estão acostumados, levando em conta questões e problemas que envolvem diretamente o corpo docente (S4)

Por que é uma função que exige muito (S12)

Pela pressão que vejo exercida nessa função (S16)

A função exige muito do profissional que aceita ser coordenador, pois decisões são tomadas com frequência, e às vezes difíceis de serem tomadas, além da pressão de ter que atender direção e professores. Como colocou Serpa (2011) existe um uso excessivo por parte da direção em colocar o coordenador para resolver diversos assuntos, além de ser a pessoa escolhida para representar os professores sempre que necessário conversar algo com a direção. Os desvios de função também não podem ser esquecidos como destacou Oliveira (2009) que citou que os coordenadores são profissionais que abraçam outras funções diversas das suas para atender as necessidades da escola.

A necessidade de formação foi lembrada. A formação é importante no sentido de estar preparado para assumir a função, ou seja, estar preparado do ponto de vista pedagógico, e emocional, já que deverá estar preparado para ajudar os colegas pedagogicamente, e estar preparado para suportar as pressões do cargo.

O acúmulo de cobranças foi mais uma das hipóteses do possível desinteresse em aceitar o cargo de coordenador pedagógico, e foi lembrada pelos sujeitos duas vezes de forma direta, e indiretamente em outros argumentos. Sacristán (1999) lembrou que o coordenador atua em um contexto cheio de dilemas resultantes das urgências do cotidiano, e deve atuar tomando decisões, o que não é fácil.

A falta de uma gratificação foi lembrada. A gratificação seria um grande estímulo para que aumentasse o número de interessados pela coordenação, porém será que os candidatos a função iriam abraçar a função e a escola, ou seria apenas pelo dinheiro?

O apoio da gestão foi outra importante causa para aceitar ou não o cargo de coordenador, já que precisa existir uma unidade entre coordenação e direção para que um bom trabalho seja feito. Os coordenadores precisam do apoio da direção, já que sem o seu apoio e ajuda, o trabalho será comprometido. Como dito por Serpa (2011) o coordenador é muito utilizado pela direção para todos os assuntos. É o coordenador fazendo papel de direção, e de certa forma é muito comum quando a direção sai para algum lugar, o coordenador toma conta da escola e faz um papel de liderança. Essa questão da direção utilizar muito o coordenador, ou não ajudar os coordenadores é uma importante causa para que muitos não aceitem a coordenação.

Muitas vezes a direção eximisse-se de suas obrigações e deixa boa parte por conta dos coordenadores. É inadmissível um conselho de classe sem a presença da direção deixando apenas os coordenadores exercendo uma função que não lhes cabe (S12)

Apesar de pouco citada a substituição de professores é uma causa importante para que poucos professores se interessem pelo cargo de coordenador, pois é como respondeu o sujeito oito:

Sempre entrar em sala para substituir a ausência de um colega de uma turma que não é sua, ninguém gosta porque o coordenador acaba entrando em uma realidade desconhecida, sem saber como começar, e o pior de tudo é que é muito frequente. (S8)

Outro problema foi colocado por Costa (2013) que citou que o coordenador assume a turma, e ainda tem que fazer o seu trabalho.

A exposição pública foi tratada como uma possível hipótese pelo desinteresse em assumir a coordenação, essa razão foi colocada como privacidade, e apesar de uma citação pode ser uma causa, já que como dito pelo sujeito o coordenador não tem

privacidade, o seu trabalho é público e todos tem acesso a ele podendo ser alvo de constantes críticas, já o trabalho na sala tem certa privacidade, o que pode dar mais segurança aos docentes.

O relato do pesquisado ilustra essa situação.

Acredito que seja pelo fato do seu trabalho estar exposto ao público e se você não o fizer com responsabilidade todos estão vendo. Em sala, o professor pode camuflar o seu trabalho, não é certo, mas acontece, infelizmente (S11)

A falta de uma função definida foi outra hipótese da pesquisa confirmada, já que gera o desvio de funções bastante comentado, e que é um fardo pesado para o postulante a assumir a função de coordenador pedagógico.

Não saber exatamente qual função que um coordenador pedagógico assume (S13)

O perfil apesar de pouco citado é fundamental, pois quem não tem perfil não conseguirá realizar o trabalho que se espera dele. São muitas questões que a literatura da área aborda, é preciso perfil e força de vontade para superar todas elas.

O coordenador é o representante da escola nas mais diversas reuniões, sendo assim é uma atribuição que não agrada a muitas pessoas, pois deve estar em diversos encontros representando a escola. Oliveira (2009) citou o coordenador como a voz da Secretaria perante os professores.

A pergunta abaixo era para saber se o relacionamento com os demais professores da escola era afetado caso fosse o coordenador da escola, ou seja, saber se essa questão também podia influenciar ou não para se candidatar ou não a função de coordenador da escola.

A função de coordenador pedagógico influi no relacionamento com os demais docentes da escola? Justifique a sua resposta. As classes criadas foram: bom relacionamento, liderança, suporte, conflito, depende da pessoa, depende da visão da escola.

O bom relacionamento é fundamental para que o coordenador exerça bem a sua função, é preciso que o coordenador ganhe o grupo de professores, pois assim tudo será mais fácil. Almeida (2001) foi um dos autores que citou a importância do relacionamento interpessoal. O coordenador deve ser uma pessoa que tente ser agradável e ao mesmo tempo saiba cobrar e empolgar o grupo, aí sim tudo poderá atingir os resultados esperados.

O coordenador foi visto como um líder nato, e não é por acaso que Bauman, (1998) relatou que o coordenador é o líder pedagógico da escola, já que será o responsável por garantir um trabalho coletivo de verdade dentro da escola, esse profissional fará o elo entre os professores buscando garantir uma educação de qualidade. Como todo líder caso seja pouco atuante, ou até mesmo bastante atuante, poderá receber críticas muitas vezes infundadas.

O coordenador foi visto como o profissional pronto para ajudar o professor nas diversas situações escolares, com isso o postulante a esse cargo deve estar sempre disposto a dar um suporte para o professor, pois será o coordenador que os professores vão procurar para resolver as mais diversas situações.

O conflito, é um dos grandes desafios da função do coordenador pedagógico, pois é muito difícil lidar com diferentes personalidades e formas de pensar, como dito por um dos sujeitos muitos levam para o lado pessoal. Uma palavra errada já é motivo para muita confusão. (HORTA, 2007, p.14) mostrou que o coordenador é visto como um cobrador, pois está sempre pedindo algo para os professores, e se a cobrança for de uma forma vista como exagerada pelos professores, aí sim o coordenador poderá arrumar problemas com essa atuação. Alguns relatos mostram a situação do conflito.

Sim, pois algumas decisões tomadas podem não agradar aos docentes (alguns) que por sua vez, levam para o lado pessoal tal medida (S6)

Se a sua atuação for de cobranças, logo não será bem visto (S11)

Sim. É preciso ter habilidade para não ser visto como fiscal e sim um colaborador (S21)

A visão da escola interfere, pois uma escola que cobra muita que não da oportunidade do professor descansar em nenhum momento terá no coordenador uma figura mal vista por muitos, já uma escola que da mais liberdade, e tenha um coordenador mais amigável e aberto aí o relacionamento será mais fácil.

4.4 Atribuições que tornariam a função de Coordenador Pedagógico atraente

A última questão foi sobre o que tornaria a função de coordenador pedagógico mais atraente, e com maior número de interessados. As classes criadas foram:

gratificação, função definida, apoio da direção, substituição de professores, valorização, formação continuada, participação, não sabe, condição de trabalho.

Com sete ocorrências a gratificação foi bastante lembrada, pois é uma função que exige tantas habilidades, e trabalha até com a alfabetização, mas não tem gratificação, parece que mesmo sendo uma reivindicação justa continuará a ser um cargo sem gratificação. Duas respostas ilustraram essa situação.

Não ter percas de salário (S2)

Uma gratificação pelo seu desempenho. Assim como diretor etc. (S20)

Com oito ocorrências a necessidade de uma função definida é necessária na coordenação. É preciso que deixem de ocorrer desvios de função como o citado por Oliveira (2009), no qual coordenadores abraçam outras funções para atender as necessidades da escola.

Quando o coordenador, realmente, assumir e executar suas próprias atribuições, visto que, muitos deles são desviados de suas funções para atender a chefia imediata ocupando-se com assuntos administrativos e não pedagógicos (S17)

A necessidade de apoio da direção foi bem lembrada por muitos docentes quando o assunto é coordenação pedagógica. Como citou Luck (2006) o coordenador passa a ser parte da direção, e com isso precisa de um amplo apoio da equipe gestora para realizar o seu trabalho, não é ser cobrado o tempo inteiro como afirmou Santoro Franco (2008) por inúmeras atividades impostas pela direção que vai trazer algo de bom na atuação do coordenador, mas sim um trabalho de cooperação entre coordenação e direção, é isso que muitos interessados pelo cargo de coordenador esperam.

A substituição de professores foi lembrada novamente, mas dessa vez como algo que tem de acabar para que o coordenador possa realmente fazer o seu trabalho. Duas respostas mostram bem como foi vista a substituição pelos professores pesquisados.

Não desempenhar o papel de coringa assumindo turmas no lugar do professor regente que esta de atestado médico (S2)

Que fossem visto como um coordenador das atividades pedagógicas e não como um coringa que deve assumir uma turma na falta do educador (S14)

O desejo de ser valorizado, reconhecido é uma das vontades do coordenador pedagógico, mas quando o trabalho é bem realizado independente das dificuldades muitos acabam reconhecendo.

A formação é uma das funções principais do coordenador, e esperada para que a coordenação traga os resultados esperados pelos professores. Duas respostas ilustraram bem esse desejo dos professores.

Segundo, deveria ter mais apoio, ter momentos de formação continuada (S3)

Ser um formador. Um articulador. É um transformador ajudando o corpo docente a se aprimorar, é preciso lidar com seus próprios conhecimentos entender de didática (S14)

A participação do grupo de professores é fundamental na vida dos coordenadores, pois apesar de o coordenador pedagógico ser um líder pedagógico, essa liderança fica em segundo plano quando o grupo não quer cooperar com os coordenadores. É preciso que exista uma parceria de todos para que um bom trabalho seja feito

Melhores condições de trabalho é o que todos os trabalhadores querem inclusive os da rede pública que trabalham em instalações velhas e em condições ruins de trabalho na maioria das vezes. A lembrança dos sujeitos quanto a essa alternativa foi boa, porém é um sonho distante, quanto à gestão da escola, é possível uma melhor gestão, todos devem cobrar da sua direção um bom trabalho.

5 CONCLUSÕES

Eu tenho observado ao longo dos anos a falta de prestígio e a baixa procura pela função de coordenador pedagógico, com isso surgiu uma inquietação na minha vida docente que era entender porque existe um desinteresse dos docentes em assumir a função de Coordenador pedagógico. Algumas hipóteses foram elaboradas quanto a esse desinteresse que poderiam ser: excesso de trabalho exigido pela função, acúmulo de cobranças, falta de privacidade, e de uma função definida.

Os dados da pesquisa demonstraram que o grupo de professores acredita ser importante a função do coordenador pedagógico, pois ele faz o papel de articulador e de apoio aos docentes, além de exercer outras funções importantes. Os coordenadores da escola foram bem vistos por desempenharem bem a sua função apesar das dificuldades. O desvio de função foi constatado como algo que compromete o desempenho dos coordenadores.

O grupo de professores identificou as funções do coordenador, sendo que várias são realmente funções dos coordenadores. O planejamento foi colocado como uma das principais funções do coordenador. O papel de formador, e de líder pedagógico da escola também foram bastante lembrados.

Um grande número de professores não tem interesse em se candidatar a função de coordenador por não se achar pronto para isso, não ter perfil, achar a sala de aula o lugar certo para o professor, por causa do excesso de cobranças, e não conseguir mediar um grupo. A maioria dos sujeitos da pesquisa nunca foram coordenadores pedagógicos. A falta de funções definidas foi visto algo bem negativo no cargo de coordenador, além da falta de decisões das instâncias maiores, desvios de funções e a resistência do grupo de professores. Trabalhar pela escola como um todo foi visto como algo positivo.

O excesso de trabalho realizado, o medo em assumir a função de Coordenador e seus dilemas, o fato de liderar o grupo de professores e o pedagógico da escola, não ter uma função definida, a resistência do grupo de professores em seguir o que o Coordenador pede, a falta de apoio da gestão, a necessidade de ter um perfil para a função, a falta de uma gratificação, e o acúmulo de cobranças foram apontados como as causas para o desinteresse em assumir a função de Coordenador Pedagógico, o que responde o problema da pesquisa.

Foi observado que ser coordenador influi no relacionamento com o grupo de professores, e a influência pode ser medida pela liderança exercida, pela forma como será o relacionamento com os professores que poderá ser bom, ou ruim podendo resultar em conflitos, além do coordenador atuar como um suporte para os professores.

Algumas soluções foram apontadas para que a função de coordenador pedagógico seja mais atrativa como: a criação de uma gratificação para a função de coordenador, o apoio da direção, uma maior participação dos docentes, funções definidas e a não substituição de professores.

Considera-se que o objetivo geral, e os objetivos específicos foram contemplados, pois se observou que foram respondidos nas diversas questões do questionário nas diferentes categorias observadas.

Os problemas enfrentados na construção da pesquisa foram na escolha do material teórico a ser utilizado, pois apesar de ser um assunto atual, nem sempre era contemplado da maneira esperada. Quanto a metodologia por se tratar de uma pesquisa qualitativa que aborda elementos explícitos e implícitos houve a omissão de alguns professores em determinados momentos, além disso, a coleta de dados foi prejudicada por causa da greve dos professores. Eu como pesquisador queria colocar a visão de todo o grupo, mas alguns professores ficaram de fora. O desinteresse por parte de poucos pesquisados foi uma situação desmotivadora na pesquisa.

As limitações quanto ao que foi pesquisado foi em relação a uma das hipóteses que era sobre a falta de privacidade, que a meu ver poderia ter sido mais bem explorada na pesquisa de alguma forma, pois acredito que os professores preferem ficar na sala de aula do que na coordenação por terem mais privacidade quanto ao seu trabalho, e na pesquisa realizada poucos disseram exatamente como eu imaginava. Na sala de aula como um pesquisado disse é possível fazer o que quiser, até maquiagem resultados, sendo assim esperava que mais profissionais relatassem que a sala de aula era melhor por ter mais liberdade de trabalho.

Espera-se que este trabalho possa estimular outros colegas a investigarem esta temática de suma importância na escola. Acredito que a pesquisa contribuiu para a ciência e para a coordenação no sentido de fornecer pistas do que realmente acontece no interesse pela função de Coordenador Pedagógico da escola. Com as

pistas encontradas na pesquisa deveriam ser tomadas medidas de valorização da função de coordenador pedagógico como: ter funções definidas na escola para o coordenador, não substituir professores, já que esse é um desvio de função, reconhecer publicamente o bom trabalho realizado por coordenadores que trabalham com determinação, e criar um ambiente mais favorável para a troca de conhecimentos entre coordenadores e professores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **O coordenador pedagógico ante o desafio de articular e mobilizar a equipe escolar para tecer o projeto pedagógico**. In: PLACCO, Vera M. N.S.; ALMEIDA, Laurinda R. de (orgs.). **O coordenador pedagógico e a educação continuada**. São Paulo: Edições Loyola, 1998.

———. **O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica**. In: PLACCO, Vera M. N. S.; ALMEIDA, Laurinda R. de (orgs.). **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

———. **Um dia de um coordenador pedagógico de escola pública**. In: PLACCO, Vera M. N. S.; ALMEIDA, Laurinda R. de (orgs.). **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

ARROYO, Miguel. **Ofício de mestre: imagens e auto-imagens**. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.

BAUMAN, Zygmunt. **O Mal-Estar da pós modernidade**. Trad. Mauro Gama e Cláudia M. Gama. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Editores, 1988.

COSTA, Evanilda Ferreira de Negreiros da. **Entre angústias, dilemas e realizações: constituindo-se coordenador pedagógico**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Portaria nº 29 de 06 de fevereiro de 2006**. Dispõe sobre normas para coordenação pedagógica na Rede Pública de Ensino e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, n. 29, p. 15, 8 fev. 2006. Seção 1.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Portaria nº 284, de 31 de dezembro de 2014**. Dispõe sobre os critérios para Distribuição de Carga Horária, os procedimentos para a escolha de turmas e para o desenvolvimento das atividades de coordenação pedagógica e, ainda, os quantitativos e requisitos para o exercício das atividades dos Coordenadores Pedagógicos Locais, para os servidores da Carreira Magistério Público do Distrito Federal, em exercício nas unidades escolares da rede pública de ensino do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal edição extra, Brasília, DF, n. 275, p. 13, 31 dez. 2014. Seção 1.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Portaria nº 15, de 11 de fevereiro de 2015.** Apresenta o Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, revisado e atualizado em conformidade com a legislação vigente. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, n. 41, p. 6, 27 fev. 2015. Seção 1.

FERNANDES, R. C. A. **Educação continuada, trabalho docente e coordenação pedagógica: uma teia tecida por professores e coordenadores.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação, UnB, 2007.

FRANCO, Francisco Carlos. **O coordenador pedagógico e o professor iniciante. O coordenador pedagógico e a formação docente.** São Paulo: Edições Loyola, 2000.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo; Orgs. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa. 4.** Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997

HORTA, P.R.T. **Identidades em jogo: o duplo mal-estar das professoras e das coordenadoras pedagógicas do ensino fundamental I na constante construção de seus papéis.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, M.S.L. SALES, J.O.C.B. **Aprendiz da Prática Docente.** Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2002.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Série cadernos de gestão v, 1 Petrópolis: Vozes, 2006.

MATE, Cecília H. (1998) **Qual a identidade do Professor Coordenador Pedagógico?** In: PLACCO, Vera M. N. S.; ALMEIDA, Laurinda R. de (orgs.). **O coordenador pedagógico e a educação continuada.** São Paulo: Edições Loyola.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia , planejamento , execução e análise,** 2ª .ed. São Paulo: Atlas , 1994, 2.v

MEIRELES, Magali Rezende Gouvêia; CENDÓN, Beatriz Valadares. **Aplicação prática dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados às redes neurais artificiais**. Inf.Inf., Londrina, v.15, n.2, p.77-93, jul./dez.2010.

MOITA, Maria da Conceição. **Percursos de formação e trans-formação**. In: NÓVOA, António. **Vidas de professores**. 2ed. V.4. Porto: Porto editora, 1999, cap. Cap.5, p.111-140.

NISKIER, A. **A NOVA ESCOLA**. Rio de Janeiro: Bruguera, 1971.

OLIVEIRA, Jane Cordeiro de. **Um estudo sobre o coordenador pedagógico: sua identidade, seu trabalho e formação continuada no cotidiano escolar**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2009.

PEREZ, Maria Aparecida G. **O papel do coordenador pedagógico nas escolas da Rede Municipal de Educação da cidade de São Paulo**: expectativas e opiniões dos professores de 5^a a 8^a séries. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEUSP, 1992.

SACRISTÁN, J. Gimeno. **Consciência e acção sobre a prática como liberação profissional dos professores**. C.3 p. 63-92. In: NÓVOA, António (org.) **Profissão professor**. Vol. 3.2 ed. Lisboa: Porto editora, 1999.

SANTORO FRANCO, Maria Amélia. **Coordenação Pedagógica**: Uma práxis em busca de sua identidade. Revista Múltiplas Leituras. V.1 n.1, jan-jun 2008, pp.117-131.

SERPA, Dagmar. **Coordenador pedagógico vive crise de identidade**. Edição especial **“Os caminhos da coordenação pedagógica e da formação de professores”**. Fundação Victor Civita, Edição Especial, nº 6. Junho/2011.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DOS PROFESSORES



Prezado Professor (a):

Estou produzindo a minha monografia no curso de especialização em coordenação pedagógica com o objetivo de entender o porquê do desinteresse dos professores em assumir a função de coordenador pedagógico. Eu peço que responda o questionário com muita atenção e de acordo somente com a sua opinião. Eu agradeço a sua contribuição e asseguro o seu anonimato e sigilo das suas respostas.

Muito obrigado,
Marcos Moreira da Mota.

Questionário

- Sexo: () Feminino () Masculino
 - Professor: () Efetivo () Temporário
 - Tempo na profissão: _____
 - Tempo na escola: _____
- 1) Você acha importante a função de coordenador pedagógico? Justifique.
 - 2) O coordenador pedagógico desempenha o seu papel na escola? Justifique a sua resposta.
 - 3) Quais são as funções do coordenador pedagógico?
 - 4) Você se candidataria a função de coordenador pedagógico? Justifique a sua opção.
 - 5) Você já foi coordenador (a) pedagógico(a) ao longo de sua carreira? Se sim descreva os pontos positivos e negativos.
 - 6) Por que a função de coordenador pedagógico é uma das mais difíceis de ser escolhida na escola? Justifique.

- 7) Quais são as causas que levam a um desinteresse dos professores em assumir a função de coordenador pedagógico?
- 8) A função de coordenador pedagógico influi no relacionamento com os demais docentes da escola? Justifique sua resposta.
- 9) Quais são as atribuições do coordenador pedagógico que mais afastam o interesse do professor por essa função?
- 10) O que você acha que tornaria a função de coordenador pedagógico mais atraente, e com maior número de interessados?

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO DAS COORDENADORAS



Prezada Coordenadora Pedagógica:

Estou produzindo a minha monografia no curso de especialização em coordenação pedagógica com o objetivo de entender o porquê do desinteresse dos professores em assumir a função de coordenador pedagógico. Eu peço que responda o questionário com muita atenção e de acordo somente com a sua opinião. Eu agradeço a sua contribuição e asseguro o seu anonimato e sigilo das suas respostas.

Muito obrigado,
Marcos Moreira da Mota.

Questionário

- Sexo: () Feminino () Masculino
 - Professor: () Efetivo () Temporário
 - Tempo na profissão: _____
 - Tempo na escola: _____
- 1) Você acha importante a função de coordenador pedagógico? Justifique.
 - 2) O coordenador pedagógico desempenha o seu papel na escola? Justifique a sua resposta.
 - 3) Quais são as funções do coordenador pedagógico?
 - 4) Você está gostando de ser coordenadora pedagógica? Justifique a sua resposta.
 - 5) Você se candidataria novamente a função de coordenador pedagógico? Justifique a sua resposta.
 - 6) Por que a função de coordenador pedagógico é uma das mais difíceis de ser escolhida na escola? Justifique.
 - 7) Quais são as causas que levam a um desinteresse dos professores em assumir a função de coordenador pedagógico?

- 8) Quais são os pontos positivos e negativos da função de coordenador pedagógico?
- 9) A função de coordenador pedagógico influi no relacionamento com os demais docentes da escola? Justifique sua resposta.
- 10) Quais são as atribuições do coordenador pedagógico que mais afastam o interesse do professor por essa função?
- 11) O que você acha que tornaria a função de coordenador pedagógico mais atraente, e com maior número de interessados?

APÊNDICE 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado professor (a) você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada: Fatores limitantes no preenchimento da função de Coordenador Pedagógico nas escolas públicas do DF, sob a responsabilidade do pesquisador: **Marcos Moreira da Mota**.

A pesquisa tem como objetivo entender o porquê do desinteresse dos professores em assumir a função de Coordenador Pedagógico.

A sua participação será responder um questionário misto que será analisado juntamente com os demais questionários da pesquisa. Qualquer esclarecimento necessário será prestado.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada, garantindo o anonimato do participante.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Não existe nenhum tipo de risco para você. Os benefícios serão contribuir para que esse tema seja analisado, e a partir dessa análise buscar possíveis soluções.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

O Termo terá duas vias originais. Uma via original ficará com você colaborador, e a outra com o pesquisador.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: **a Professora Orientadora Dr^a. Liliane Campos Machado ou com a professora Tutora Ma. Sônia Regina Diniz** na UnB-. CEAM/NEAL/CFORM- Pavilhão Anísio Teixeira, sala 149- Campus Darcy Ribeiro- CEP 70.910-900- (61) 3107-0828 e 3107-0827.

Brasília-DF, 28 de Outubro de 2015

Marcos Moreira da Mota

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Participante da pesquisa